
La Implementación de una Política de Rehabilitación Urbana: Análisis de un Caso en Hermosillo, México

MIGUEL ÁNGEL MONTEVERDE

Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

mig.monteverde@gmail.com

Resumen

Este artículo analiza el proceso de implementación de una política de rehabilitación del centro histórico y comercial de Hermosillo, la capital de Sonora, México. Se revisa el enfoque de políticas públicas para determinar los factores que obstaculizaron el cumplimiento de los propósitos de la política en cuestión. Se describe el proceso de implementación a partir de la información recolectada por medio de entrevistas semiestructuradas a actores involucrados y de una revisión documental. La evidencia demostró que los factores que obstaculizaron el proceso de implementación están relacionados con el contenido de la política, con recursos financieros y de consenso, y el cambio de prioridades en las administraciones públicas municipales.

Palabras clave: proceso de implementación, regeneración urbana, México.

Abstract

The Implementation of a Renewal Urban Policy: a Case Study in Hermosillo, Mexico

This paper analyzes the process of implementing a policy of renewal of the historic and commercial center of Hermosillo, capital of Sonora, Mexico. The approach of public policy is reviewed to determine the factors that hindered the accomplishment of the purposes of the policy in question. The implementation process is described from information collected through semi-structured interviews with stakeholders and a review of public official documents. The evidence showed that the factors that interfered with the implementation process are related to the content of the policy, the financial and the consensus tools and changing priorities in municipal government.

Key words: process of implementation, renewal urban, Mexico.

Las ciudades en México se han caracterizado por procesos de crecimiento poblacional y despliegue territorial, que dan lugar a modelos discontinuos y dispersos espacialmente; estos modelos han tenido impactos en sus habitantes, en la economía y en el medio ambiente (SEDATU, 2013; IMCO, 2014). El resultado de este escenario ha provocado transformaciones en la agenda pública de los gobiernos municipales: el debate gira en torno a criterios de sustentabilidad y el interés por el derecho a la ciudad como opciones dentro de las políticas de rehabilitación urbana para contrarrestar los impactos negativos de esos modelos. Estas políticas plantean criterios transversales; no solo presentan objetivos físico-urbanísticos, sino también objetivos de movilidad urbana, de regulación de comercios, de marketing urbano, lo que construyen un entramado de actores que actúan en función de solucionar un problema público dentro de un área urbana delimitada.

Pese a la relevancia del desarrollo y gestión de ciudades en la actualidad, existe un déficit de trabajos empíricos que aboquen a comprender el proceso de implementación sobre las políticas públicas municipales (Moreno, 2015). Esta carencia obliga a plantear la cuestión ¿qué implica poner en práctica una decisión pública en materia de rehabilitación urbana?, para responderla se analiza el Programa Parcial de Mejoramiento y Conservación del Centro Urbano de Hermosillo (Programa Parcial en adelante).

El artículo presenta un estudio de caso sobre la implementación de una política pública, cuyo propósito fue rehabilitar el centro de Hermosillo, capital de Sonora, una entidad federativa ubicada al noroeste de México. En primer lugar, se aborda brevemente el marco conceptual para el análisis del proceso de implementación. Posteriormente, se describen los hechos principales alrededor de las intervenciones derivadas del Programa Parcial. A manera de conclusión, se discuten los resultados a la luz del marco teórico-conceptual.

ENFOQUES PARA EL ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA

El hecho es que no existe una teoría de implementación que logre el consenso académico general, por lo que la mayoría de las investigaciones siguen trabajando desde diversas perspectivas teóricas y usando diversas variables para sustentar sus estudios (O'Toole, 1993). Las investigaciones sobre la implementación de políticas contienen mucha descripción y muy pocas prescripciones, según Elmore (1993); lo que implica ciertos problemas al encontrar opiniones inconexas y deliberadamente imprecisas. Para organizar la diversidad conceptual que se ha ofrecido en las investigaciones sobre la implementación, se decidió recurrir a la separación por generaciones de los estudios de implementación: el enfoque *top-down* y *bottom-up* (Parsons, 2007).

Enfoque *Top-Down* o de Arriba hacia Abajo

El enfoque *top-down* o de arriba hacia abajo comienza con la habilidad de formar enlaces y ponerlas en práctica. Este enfoque comienza con el análisis de los objetivos anteriormente decididos y plasmados –de manera común en un estatuto, programa, reglamento o ley-, y

examinar el modo y tiempo que fueron alcanzados. La lógica de este paradigma recae en la separación de la política y administración pública: quienes deciden están en la escena política, mientras los que obedecen y aplican estas decisiones, están en los órganos de la administración pública. La implementación es entendida como secuencia lineal que desciende del centro a la periferia. Los titulares de las organizaciones gubernamentales gobiernan por la definición de los fines y por mantenimiento de la autoridad. La base de la organización gubernamental implementa por jerarquía y por apropiación instrumental.

La implementación es un escenario que intervienen actores no neutros ni pasivos. El contenido de la política pública está condicionado, tanto por su implementación como por su formulación. Los factores obstaculizadores de una política pública pueden dividirse en tres categorías: 1. la tratabilidad de los problemas públicos; 2. la capacidad de la política pública para estructurar el proceso de implementación, y; 3. los efectos netos de las variables políticas en apoyo de los objetivos (Sabatier & Mazmanian, 1993, pág. 330).

La tratabilidad de los problemas públicos se refiere a que el diseñador de la política tiene que indicar qué desea lograr como objetivo final por medio del cambio de comportamiento, y especificar los medios para lograr el cumplimiento de ese cambio. Dentro de esta categoría están las dificultades en el manejo de cambio de comportamiento (*teoría causal inválida*, en términos de Sabatier y Mazmanian). Se refiere al supuesto del diseñador para modificar el statu quo; lo que quiere lograr por medio del cambio de comportamiento o las intervenciones para lograr la rehabilitación urbana. También se encuentra la diversidad del comportamiento prohibido, pues entre mayor sea la regulación del comportamiento es menor la precisión de la política pública.

Por otra parte, la capacidad de la política pública para estructurar el proceso de implementación se refiere a que el estatuto estipule objetivos con precisión y jerarquía, incorpore recursos suficientes para el cambio de comportamiento para alcanzar esos objetivos y, posteriormente, estructure el proceso de implementación con orientación hacia esos cambios, las posibilidades de alcanzar los objetivos serán mayores.

Por último, se encuentra el efecto neto de las variables políticas en apoyo a los objetivos estatutarios, como el apoyo de los titulares de los entes implementadores para el logro de los objetivos. Los autores hacen explícito el impacto del proceso político en la implementación de la política pública, pues una política poco institucionalizada deja al vaivén del apoyo político y sus promotores.

La influencia del modelo sistémico de Van Meter y Van Horn (1993) se hace explícita en Sabatier y Mazmanian (1993) al integrar factores externos que condicionan la implementación, tales como el contexto político, social y económico. Es indispensable el apoyo de los actores políticos y civiles para la adecuada implementación de la política.

Un reto de implementación es que las políticas en los países de América Latina se pueden anunciar sin generar discusión, escrutinio o información sobre lo que se implementará, según

Merilee Grindle (2009). Se genera incertidumbre en torno los procesos de toma de decisiones por ser relativamente cerrados. Las negociaciones, la discusión y compromisos que se genera en el proceso de formulación de la política se desplazan a la implementación, en donde los intereses de los ganadores y perdedores son atendidos de manera fragmentaria por los implementadores. Las sociedades latinoamericanas están inmersas en procesos económicos y políticos en el cual la capacidad de incidencia dentro de los gobiernos es limitada (Roth, 2009). El resultado es que la teoría causal de la política pública cae en desuso y sus promotores desaparecen del escenario político.

En resumen, el análisis en el *top-down* enfatiza en el contenido de la política pública y en el entorno social, económico y político-institucional como categorías para entender el entramado de la implementación. Sin embargo, el mayor defecto de este enfoque es el supuesto implícito e incuestionado de que los elaboradores de políticas controlan los procesos organizativos, políticos y tecnológicos que condicionan a la implementación (Elmore, 1993). Este enfoque ha sido criticado por tener limitaciones por su visión centralista, ya que la discrecionalidad y la incursión de agentes ajenos a la administración pública son descuidadas.

Enfoque *Bottom-Up* o de Abajo hacia Arriba

Como crítica al primer modelo de implementación, el enfoque *bottom-up* enfatiza el hecho de que los implementadores ejecutan la política pública con discrecionalidad, condicionados por procedimientos administrativos. Se desarrolla la complejidad inherente de los juegos de conflicto y negociaciones naturales en las interacciones humanas. El supuesto implícito de que los elaboradores de políticas controlan de manera racional los procesos normativos, políticos y tecnológicos que condicionan la implementación es la “ilustre mentira” de la ciencia administrativa (Elmore 1993).

Richard F. Elmore (1993) propone el diseño retrospectivo (*backward mapping*) como modelo que cuestiona el supuesto de quienes elaboran las políticas públicas ejercen influencia decisiva sobre lo que ocurre durante el proceso de implementación. Este modelo no parte de la triangulación jerárquica del método *top-down*, sino que presta atención a las etapas finales donde, si es posible, convergen las decisiones en las acciones administrativas con las decisiones privadas. El diseño retrospectivo parte del supuesto de la cercanía de los implementadores con el problema raíz, de esta manera se maximiza la capacidad decisoria para solucionar los problemas¹. Aquí se presta atención a factores ajenos a quienes deciden las políticas públicas:

- i. El conocimiento y la capacidad de resolver problemas con los que cuentan los administradores de más bajo nivel.
- ii. La estructura de incentivos en la que operan los sujetos de la política.

¹“El diseño retrospectivo parte de supuestos distintos: mientras más cerca se esté del origen del problema, mayor será la capacidad de ejercer influencia sobre él; y la capacidad que tienen los sistemas complejos para resolver los problemas no depende del rigor del control jerárquico, sino de la maximización de la capacidad de decisión ahí donde el problema se manifiesta de manera más inmediata” (Elmore, 1993, pág. 257).

- iii. Las relaciones de negociación entre los actores políticos en diferentes niveles del proceso de implementación.
- iv. El uso estratégico del financiamiento para influir en las decisiones discrecionales.

Los comportamientos de los burócratas de la calle², tales como la discrecionalidad y la variabilidad, son considerados como ventajas para la implementación en la medida que producen bagaje de información en torno a respuestas imprevistas y adaptativas que suelen darse en problemas específicos. Sin embargo, para capitalizar este conocimiento es necesario “que la perspectiva que se adopte respecto a la implementación valore más la actuación por iniciativa propia que la obediencia” (Elmore, 1993, pág 268).

El escenario de *negociación* es elemento decisivo en la implementación de las políticas públicas. Los implementadores necesitan concentrar el ánimo, las habilidades y la atención de la población objetivo para coincidir todos los recursos en una arena de negociación. La habilidad negociadora del implementador es factor fundamental para lograr las directrices de la política pública. Pero para estimular la participación de los actores en un proceso de negociación requiere que se avizoren recompensas tangibles e incentivos concretos.

Esta capacidad de negociación entre los implementadores y la población objetivo no se encuentra en las relaciones formales, sino en la deliberación discrecional. La política pública debe tener un grado de flexibilidad que permita esta capacidad negociadora. De lo contrario, la formalidad que se traduce en requerimientos específicos y controles jerárquicos estrictos desalienta la conformación de coaliciones negociadoras.

Ahora bien, el resultado de una negociación es el punto de partida del siguiente. El éxito de la negociación es relativo en el sentido que cada participante juzga el éxito obtenido con relación a sus propios objetivos, no en relación a los objetivos generales. El único parámetro objetivo de éxito es la permanencia en el escenario de negociación.

En resumen, este enfoque insiste que ni la política pública ni su hacedor pueden resolver el problema público. La solución depende de quienes tienen contacto directo con este y que para ello se requiere habilidad e iniciativa del personal operativo. Bajo esta concepción, la brecha de la implementación se encuentra en el lugar más bajo de la jerarquía, en el comportamiento del burócrata operativo, de calle, de ventanilla.

Consideraciones Metodológicas

Este trabajo utiliza el estudio de caso instrumental para abordar el proceso de implementación. Se circunscribe a la definición del estudio de caso como una entidad particular para alcanzar una comprensión más desarrollada de algún problema más general. La óptica

² Término usado por Michael Lipsky (2010) en “*Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service*” (pág. 3) y lo define como “Trabajadores de los servicios públicos que interactúan directamente con los ciudadanos en el curso de sus trabajos, y que tienen considerable discreción en la ejecución de su trabajos”.

instrumental de los estudios de caso aspira a ser un medio de descubrimiento y desarrollo de proposiciones empíricas de carácter más general que el caso mismo. El método narrativo fue elegido como la alternativa para presentar la evidencia obtenida. El método narrativo organiza el flujo de ocurrencias en función de comprender la realidad social apprehendida (Barzelay & Cortázar, 2004).

El caso de estudio instrumental se elaboró con base en entrevistas semiestructuradas y una revisión documental. Se sostuvieron entrevistas con nueve informantes que participaron en la formulación e implementación del Programa Parcial de Mejoramiento y Conservación del Centro Urbano. Algunos informantes son adscritos al Instituto Municipal de Planeación Urbana (IMPLAN), al Alumbrado Público de Hermosillo, a la Comisión de Infraestructura Desarrollo Urbano y Ecología (CIDUE), al Instituto Municipal de Cultura, Arte y Turismo (IMCATUR) y a la dependencia de Servicios Públicos Municipales. Otros informantes son comerciantes del centro de Hermosillo. Las entrevistas se realizaron durante los meses de junio y julio de 2015. Por otro lado, se accedió a las notas de los formuladores durante el diseño de esta política pública y se revisaron notas de periódicos locales y reglamentos municipales.

El Programa Parcial de Mejoramiento y Conservación del Centro Urbano de Hermosillo

El Programa Parcial fue un instrumento técnico-jurídico con intención de solucionar la problemática de vialidad, el deterioro del patrimonio histórico-cultural y el desorden del comercio en vía pública en el centro urbano (CU) de la ciudad de Hermosillo, Sonora, México. El CU se constituye por la zona histórica y comercial del núcleo de la ciudad. Las finalidades del Programa Parcial se limitan a:

- i. Ser un instrumento rector para las acciones de gobierno y las aplicaciones de los recursos públicos;
- ii. Documento para gestionar los apoyos e intervenciones de empresas prestadoras de servicios y dependencias que tienen injerencia en el sector;
- iii. Instrumento que regule las intervenciones, obras, construcciones, uso y aprovechamiento del suelo por parte de los particulares dentro de esta delimitación territorial.

Un estudio pormenorizado del proceso de implementación demuestra los factores que obstaculizaron las finalidades del Programa Parcial. ¿Cómo fue el proceso de implementación del Programa Parcial?, ¿cuáles fueron las estrategias del Programa Parcial que se implementaron?, ¿cuáles son los factores obstaculizadores de las finalidades del Programa Parcial?

La Ejecución del Programa Parcial

En un acto celebrativo a inicios de 2008, el presidente municipal Ernesto Gándara Camou, en conjunto con el rector de la Universidad de Sonora, integrantes del gabinete municipal y del Patronato Pro Obras del Centro Cívico y Comercial, informa el comienzo de trabajos para remodelación y restauración del primer cuadro de la ciudad. Comenta el edil en un diario local:

Estamos trabajando con una inversión de casi 35 millones de pesos en todo lo que es hasta el momento la rehabilitación del Centro y la zona histórica, y esto no hubiera sido posible si no nos ponemos de acuerdo, si no realizamos acuerdos, si no empatamos intereses y puntos de vista (Dossier Político, 2018).

Estas obras públicas consisten en "subterranizar las líneas eléctricas, de telefonía, cable, tenemos también consideradas las demoliciones que se tiene que realizar para la introducción de agua, drenaje; hacer desde luego las banquetas de concreto estampado... queremos dignificar nuestro centro histórico", afirma Hugo Reynoso González, director de Desarrollo Urbano y Obras Públicas de ese entonces (Dossier Político, 2018).

La intención de mejorar el CU de la ciudad se mantiene, pese a la ausencia de los funcionarios promotores del Programa Parcial. La restauración de edificios añejos y de ciertas calles del primer cuadro de la ciudad es de importancia para la gestión de Ernesto Gándara. De esto deriva la recuperación de los monumentos Edificio Sociedad de Artesanos Hidalgo y la Plaza Zaragoza, únicas obras hechas en ese rubro. Además, se invirtieron cinco millones de pesos provenientes de recursos obtenidos por parquímetros para remodelar tres calles en coordinación con el patronato.

La prioridad de crecimiento urbano de Hermosillo cambió en la gestión municipal 2009-2012. Las obras en desarrollo urbano serían inscritas en cuatro proyectos ambiciosos: Puerta Oeste, Ciudad del Conocimiento, marketing urbano "HMO" y la recuperación del centro histórico, de nuevo. Iniciado el Nuevo Sonora, la Puerta Oeste fue un megaproyecto asentado en las afueras de la mancha urbana. Con una inversión de mil millones de pesos en un cuadrante de 150 hectáreas, comienza con la construcción de un estadio local de béisbol, deporte con arraigo en la región. Por su parte, en el proyecto Ciudad del Conocimiento con inversión federal y estatal para crear un clúster tecnológico albergado en una villa universitaria en la periferia.

La recuperación del centro histórico se encontraba en dos programas especiales de imagen urbana: "Hermosillo, te quiero limpio, ordenado y moderno" (Dossier Político, 2010) y "Transformando Hermosillo contigo" (Dossier Político, 2011). Ambos programas especiales para mejora de imagen urbana con gran consenso político y financiero.

A inicios de 2010, el Gobierno Municipal de Hermosillo anuncia la inversión de USD 22.65 millones provenientes de partidas federales y estatales para obras de imagen urbana derivadas del programa especial "Hermosillo te quiero limpio, ordenado y moderno". El foco de atención contemplaba obras para las calles y avenidas, remodelaciones de espacios públicos del centro histórico, estructurado bajo discurso inclusivo y ciudadano. Además, se inicia la campaña marketing urbano "HMO".

Se colocaron distintos señalamientos "HMO" en puntos de atracción visual del centro. En los espacios recién recuperados Jardín Juárez y Parque Madero. Se integra la propuesta de la élite panista de ver la ciudad como imagen vendible (Méndez, Duarte, & Aragón, 2013). Las acciones de recuperación para el año 2011 no son menores.

A comienzos del 2011, se anunció “Transformando Hermosillo Contigo”, un programa de la misma línea que el anterior pero con un presupuesto aproximado de USD 330 millones (Ehui, 2011). Además de nuevas acciones, se incluyeron obras inconclusas del “Hermosillo te quiero limpio, ordenado y moderno”³. En específico, se invirtieron USD 6, 188, 118 para el CU. Se construyeron fachadas de cartón-piedra, con el propósito de homogeneizar la tipología de los comercios vetustos, y se inicia la remodelación de calles principales como la Serdán y la Matamoros.

No obstante, estas intervenciones provocaron un *dejà vu* en el sector privado del CU: lo anunciado volvería sobre obras ya hechas:

“[...] se arregló la calle Matamoros, más o menos de la Colosio a la Serdán, pero no se arregló fachada, y después viene el Presidente Javier Gándara con Guillermo Padrés [...] ya se hizo el programa, pero hasta la Matamoros, hasta la Serdán y se fueron al Parque Madero, todo lo que se había hecho, lo levantaron y lo hicieron nuevo. Señas que se trataba de hacer obras, si me entiendes, ¿no? Entonces se volvió a hacer, nomás que ahora sí con las fachadas y la Serdán y todo.” (Comerciante 1, en entrevista).

El Programa Parcial se había desvanecido, no importó su carácter obligatorio. Los programas especiales acapararon encabezados periodísticos y el discurso político del gabinete municipal. El Programa Parcial ya no estaba en las prioridades de la agenda pública municipal.

Al finalizar el periodo 2009-2012, el alcalde electo Alejandro López Caballero (2009-2015), no corrió con el mismo apoyo político:

“Cada presidente municipal trae apoyo, a veces no. Este en especial, los primeros dos años no tuvo apoyo. Hasta ahora en este [2015] nos dieron 500 millones de pesos, de hecho estamos licitando los últimos 100 millones, en este momento los estamos licitando apenas” (Director de Planeación y Proyectos de CIDUE, en entrevista).

Para el periodo de Alejandro López Caballero, la recuperación del centro histórico se deja a un lado. La prioridad en su gestión está en temas de infraestructura básica, obras en salud y deporte. Este cambio de prioridad acabaría con el Programa Parcial. En palabras del entrevistado:

“Los programas se hacen para tener ideas y qué hacer cuando llegue el recurso o para gestionar el recurso. [...] muchas veces cuando se acaba una administración se acaba el programa, llega otra administración con sus ideas y así. Cada presidente municipal tiene desde que gana hasta que toma protesta, él debe presentar un plan de desarrollo municipal y cada quien si ya sabrán si voltean para atrás o no. Es cuestión política. [...] lo que es lo básico es obligación de los alcaldes, lo básico que es agua, drenaje, pavimentación, eso sí no se lo va a quitar nadie. Pero lo que es algo más especial, [...] cada presidente sabrá lo que hace.” (Director de Planeación y Proyectos de CIDUE, en entrevista).

³ Concluir la recuperación en Jardín Juárez y el Parque Madero. Este último aplazado por la reacción ciudadana que causó la restauración de un lago artificial contenida en el proyecto inicial.

Los Actores Involucrados

El Programa Parcial fue diseñado para implementarse por múltiples dependencias gubernamentales (de orden municipal, estatal y federal) y organizaciones sociales. En la Tabla 1 se señalan las responsabilidades y el tipo de las 16 organizaciones que se contemplaron para implementar el Programa Parcial.

El Director de Análisis y Proyectos de Alumbrado Público de Hermosillo comenta la participación de la dependencia fue residual. No se contempló en el diseño, ni en la implementación del Programa Parcial.

“[...] primero se remozó el Jardín Juárez, y se pusieron bolas [iluminarias ornamentales] a mayor no poder, y luego el [parque] El Mundito, y luego pusieron como 80 o casi 100 [iluminarias ornamentales], y ahorita no funciona ninguna. En el Jardín Juárez, en la Emiliana Zubeldia, y si los ves ahí, están inservibles. Nosotros estamos casi peleados con los arquitectos porque ellos tratan de poner las cosas muy bonitas ‘aquí va ir una plantita, aquí va a ir un foquito’. [...] No vamos a estar cambie y cambie el foquito. [...] lo que queremos nosotros es que [las iluminarias] sean funcionales, que sean duraderas y que sean fáciles de manejar.” (Director de Análisis y Proyectos de Alumbrado Público, en entrevista).

Otra dependencia con responsabilidad enunciativa fue el CCOP (Consejo de Concertación de Obra Pública). “Hasta la fecha no lo hemos hecho” expresa su directora, al ser cuestionada sobre la participación de la paramunicipal en la implementación del Programa Parcial. Lo anterior adquiere relevancia cuando se establece que el CCOP sería la dependencia encargada de promover la coparticipación público-privada en el centro, por medio de incentivos fiscales a inversionistas⁴. Por su parte, en Servicios Públicos de Hermosillo no se estableció un servicio de limpieza especial para el centro como se decía en el programa; “siempre se ha dado el mismo servicio, siempre”, arguye el director jurídico de citada dependencia.

Por su parte, la Dirección de Turismo del Instituto Municipal de Cultura Arte y Turismo (IMCATUR) tiene programadas acciones para rehabilitar el CU; su valía como destino turístico lo hace prioridad para la dependencia:

“Es para nosotros es una prioridad el centro, el centro histórico de Hermosillo porque es el lugar que primeramente lo visita un turista o cualquier persona que venga por cualquier tipo de negocio a la ciudad del centro histórico. Que es lo que nosotros hacemos, tenemos el trolebús, que hace los recorridos, también un nombre que le pusimos el equipo de turismo ‘el sabor dulce de Hermosillo antiguo’ (Directora de Turismo del IMCATUR, en entrevista).

⁴ Según datos de la dependencia, del 2007 al 2014 se ha registrado 5 obras concertadas en edificios escolares de la zona pero no registradas como acciones del Programa Parcial.

Tabla 1. Actores y responsabilidades dentro del Programa Parcial.

Actor público	Tipo	Responsabilidad
1. Instituto Municipal de Planeación Urbana	Paramunicipal	a. Seguimiento del Programa Parcial. b. Actualización de información cartográfica estadística y documental del centro. c. Proyectos ejecutivos de vialidad y promoción del ordenamiento del transporte. d. Diseño de normatividad e instrumentos jurídicos. e. Contribuir a la formación de una cultura urbana. f. Proyectos ejecutivos urbanos y arquitectónicos estratégicos del programa.
2. Agua de Hermosillo	Paramunicipal	Funciones operativas específicas (rehabilitación y renovación infraestructura de agua potable y drenaje sanitario).
3. Alumbrado Público de Hermosillo	Paramunicipal	Funciones operativas específicas (iluminación de edificios, calles y plazas).
4. Promotora Inmobiliaria del Municipio de Hermosillo	Paramunicipal	Facilitar y promover las inversiones dentro del centro de la ciudad.
5. Consejo Municipal de Concertación para la Obra Pública	Paramunicipal	Coordinar las acciones público-privadas respecto a obras de mejora.
6. Instituto Municipal de Arte, Cultura y Turismo	Paramunicipal	Encargado de la promoción cultural y turística del centro de la ciudad.
7. Dirección General de Servicios Públicos de Hermosillo	Directa municipal	Funciones operativas específicas (limpieza y recolección de basura).
8. Coordinación de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Ecología	Directa municipal	Ejecutor y supervisor de la obra pública en el centro. Además, autoriza lo relativo a uso de suelo, edificación y ecología.
9. Dirección de Catastro Municipal	Directa municipal	Obtener, clasificar, procesar y proporcionar información certificada concerniente al suelo y las construcciones del terreno urbano.
10. Dirección de Inspección y Vigilancia	Directa municipal	Comprende las visitas de inspección a los mercados, tianguis y centrales de abasto para vigilar el cumplimiento de lo establecido en reglamentos.
11. Patronato Pro Obras del Centro Histórico de Hermosillo	Privado con facultades propias de poderes públicos	Administrar los fondos recaudados por los parquímetros en el perímetro del centro urbano. Es el concesionario del estacionamiento en vía pública.
12. Dirección General de Transporte	Directa estatal	Ordenar el transporte público en el perímetro.
13. Comisión Federal de Electricidad	Empresa productiva del Estado	Subterranización de servicios e iluminación de inmuebles y plazas.
14. Instituto Nacional de Antropología e Historia	Desconcentrado federal	Supervisar y direccionar las intervenciones en fachadas de edificios y monumentos con valor histórico.
15. Secretaría de Turismo	Directa federal	Relacionada con la capacitación turística.
16. Teléfonos de México S.A. de C.V.	Privado	Respecto al mejoramiento de inmobiliario urbano y subterranización de servicios.

Fuente: elaboración propia.

Por último, la DGDUOP (Dirección General de Desarrollo Urbano y Obras Públicas) fue considerada como un actor clave en la implementación del Programa Parcial. Sin embargo, al preguntar sobre la situación del Programa Parcial en dicha dependencia, el entrevistado comenta:

“Si hay alguien que nos dice que lo hagamos, lo hacemos, pero hasta la fecha nadie nos ha dicho nada. [...] Aquí está un patronato del centro, ellos son los que hacen lo que tú comentas. Entonces depende de cómo ande la relación de ellos con los alcaldes, con el gobierno, les hacen o les dan apoyo. [...] Para CIDUE es lo mismo todo. Nosotros solo acatamos la instrucción” (Director de planeación de CIDUE, en entrevista).

Desempeño Financiero del Programa Parcial

La financiación de las acciones del Programa Parcial se articuló en dos programas: el programa de parquímetros y el Programa Hábitat. El sistema de parquímetros ubicado en el centro de la ciudad tiene dos funciones. La primera es ordenar los espacios para estacionamientos en vía pública. La segunda función es una medida de ingresos para ser destinados a obras públicas para mejorar el centro de Hermosillo. La prestación del servicio se realiza por concesión al Patronato Pro Obras del Centro Cívico de Hermosillo. Los ingresos derivados del uso de parquímetros se destinan a un fideicomiso para el mejoramiento del centro. En el fideicomiso se establece que el 81% de los ingresos se destinan a obras públicas en el sector, mientras que el 19% restante es para el gasto corriente. En la tabla 3 se advierten los ingresos obtenidos durante los años 2007 al 2014, de acuerdo con información ofrecida por el Patronato Pro Obras del Centro Cívico y Comercial.

Tabla 2. Recursos públicos obtenidos por medio de parquímetros.

Ejercicio fiscal	Parquímetro en USD ⁵	Multas en USD
2007	595, 124	-
2008	614, 621	27, 362
2009	478, 285	5, 8746
2010	512, 493	107, 871
2011	488, 956	178, 577
2012	434, 041	108, 078
2013	460, 705	107, 455
2014	413, 074	116, 949

Fuente: elaboración propia con base en datos obtenidos por solicitud de información pública con número de folio 349715.

Por su parte, se obtuvieron recursos del Programa Hábitat para obras de desarrollo social, mejoramiento del entorno urbano y promoción de desarrollo urbano. El centro urbano es considerado como zona marginada, sin embargo, solo en los años 2007 y 2008, se invierte en obras para el centro histórico.

⁵ Se utilizó el tipo de cambio FIX con fecha de determinación el año correspondiente.

Tabla 3. Recursos financieros provenientes del Programa Hábitat invertidos en el Centro Urbano.

Ejercicio fiscal	Recursos del Programa Hábitat en modalidad de mejoramiento urbano en USD	Inversión en centro histórico en USD
2007	1, 469, 503	247, 059
2008	1, 088, 814	413, 137
2009	942, 335	-
2010	3, 065, 354	-
2011	2, 031, 048	-
2012	1, 399, 164	-
2013	695, 057	-
2014	668, 362	-

Fuente: elaboración propia con datos de la solicitud de información con número de folio 00497415.

La Continuidad del Problema Público

La prevalencia del problema público en el centro ha vuelto a movilizar los comerciantes del CU. La población de comerciantes no está conforme con las obras hechas por el Ayuntamiento de Hermosillo. Esta resistencia anida en el desconocimiento del programa y sus alcances en sí:

“Hubo muchas fricciones por que [...] no hubo explicación del proyecto ni el tiempo que este tardaría. Después de la primera etapa hubo un intento de parar el proyecto pero se llegaron a acuerdos y rangos de fechas para la obra entre un grupo de comerciantes afectados por las obras y el Ayuntamiento.” (Comerciante 2, en entrevista).

Por otro lado, el papel del Patronato como figura de consulta ha sido residual. No existe comunicación entre los extremos, entre el Ayuntamiento y el comerciante. El mismo testimonio agrega:

“Ha sido de poca o escasa conciliación en los acuerdos con las autoridades responsables de este programa y de mucha resistencia al cambio porque no se tomó en cuenta las necesidades del sector comercio, ni las de nuestros clientes. [Sí] hubo participación a través del patronato del centro, pero el patronato no lo hizo del conocimiento de los comerciantes” (Comerciante 2, en entrevista).

A causa de esa disonancia, un conjunto de propietarios de las tiendas principales reintegra la Unión de Comerciantes, encabezado por otrora fundador del Patronato del Centro:

“Desgraciadamente no se ha logrado cubrir las expectativas, y a última hora un servidor vuelve a las andadas, vuelve a renacer en la Unión de Comerciantes, porque el [presidente] del patronato obedece, pues obedece al patrón que es el Ayuntamiento, el gobierno. Y desgraciadamente cuando interviene el gobierno o quiere hacer obras el gobierno las hace mal, las hace mal o no tienen una mira social... resumidas, son políticas.” (Comerciante 1, en entrevista).

El propósito de la Unión de Comerciantes es solucionar el problema del CU desde la iniciativa privada. Las principales propuestas son: la creación de un estacionamiento multinivel,

campañas de limpieza y ordenación del comercio informal, además de ferias para reactivar la zona social y económicamente.

Por otro lado, la prioridad del IMPLAN está en un proyecto de movilidad urbana dentro del CU. En diciembre de 2014, Guadalupe Peñuñuri, Directora de citada dependencia, anuncia un proyecto de movilidad urbana sustentable, con la intención de promover la peatonalización y el uso de bicicleta en el CU. Este programa sería financiado por recursos de lo que recauda el Patronato del Centro por uso de los parquímetros (UNIRADIO Noticias, 2014).

A finales de 2014, un asesor externo hizo un estudio, patrocinado por la Unión de Comerciantes, para identificar los efectos de la peatonalización del CU, pues los comerciantes desconfían del programa de movilidad urbana por posibles impactos negativos en sus comercios. Al momento de la redacción, el Programa de Movilidad sigue en su fase de diseño.

Discusión de Resultados

El proceso de implementación de esta política urbana se estructuró bajo lineamientos burocrático-administrativistas. El IMPLAN, en carácter de decisor, confió un cúmulo de tareas con base en criterios técnicos, impersonales y de competencia a una red interorganizacional. Esta red se constituye por servicios públicos diferenciados (alumbrado público, organización del comercio, mejoramiento de red de agua potable y del transporte público, obras públicas, entre otros), y comprende organizaciones de variada competencia (federal, estatal y municipal) y naturaleza (públicas y privadas).

La implementación del Programa Parcial se presenta de manera cronológica a la toma de decisiones. La capacidad de la política urbana para crear una red de acción pública⁶ fue limitada. No existieron cambios en las agendas de catorce de las dieciséis organizaciones de la red interorganizacional para el cumplimiento de programa. La implementación se circunscribe a dos dependencias municipales de infraestructura urbana (CIDUE y Agua de Hermosillo), por lo que los actos de implementación son productos meramente físico-urbanísticos.

La brecha de implementación se encuentra entre lo prescrito (formulación) y los productos de la acción pública (actos de implementación). Según lo encontrado, la disfunción se desprende en cinco factores: 1. Tratabilidad del problema; 2. Multiplicidad de decisiones; 3. Recursos financieros; 4. Recurso de consenso, y; 5. Cambio de prioridades en la agenda municipal.

Tratabilidad del Problema Público

El Programa Parcial se estima como programa de acción para resolver el problema del CU de la ciudad de Hermosillo de forma integral. El IMPLAN, en su papel de decisor técnico gubernamental, establece tres líneas de estrategias para producir consecuencias (cumplir con el objetivo general) en el área delimitada: desarrollo urbano, social y económico. La formulación del

⁶ En términos de Subirats y otros (2008)

Programa Parcial se realizó por un grupo de asesores técnicos y funcionarios del IMPLAN, con ninguna observación por otras dependencias encargadas que haya cambiado su diseño original. Esto tiene un efecto adverso en la política urbana: no existen criterios prescritos de las autoridades públicas encargadas de la implementación en cuanto a los resultados que han de generarse.

Las dieciséis dependencias encargadas de la implementación no acordaron metas ni cambiaron su agenda en relación a esta política urbana. Se establecieron relaciones ficticias con las dependencias encargadas de cumplir los objetivos del Programa Parcial. Siguiendo Van Meter y Van Horn (1993), la nula participación de otras dependencias en la formulación del Programa Parcial tiene impacto en la responsabilidad y compromiso de los entes implementadores para cumplir con los objetivos anunciados.

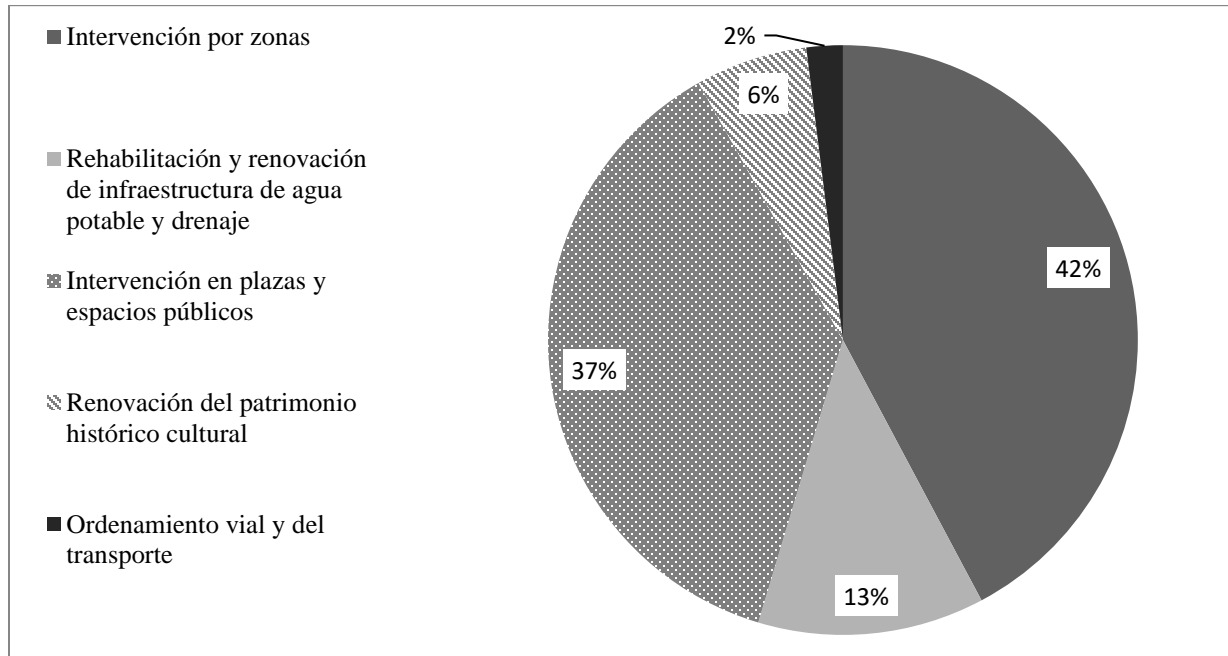
Los objetivos del Programa Parcial son significados teleológicos que se traducen en exhortaciones del IMPLAN hacia las demás organizaciones para rehabilitar el CU. Del diseño no resultó consenso en cuanto a las metas, tampoco autonomía organizacional ni compromiso de los entes implementadores. No existieron capacidades administrativas para asegurar acuerdos necesarios en función de cumplir los objetivos del Programa Parcial, según Pressman y Wildavsky (1998). Las entrevistas a funcionarios señalan que las organizaciones responsables no interiorizaron la política urbana, al grado de ser desconocida por los informantes. Este argumento toma relevancia al considerar la naturaleza transversal de la política en cuestión.

La transversalidad fue un reto que el Programa Parcial no superó. La política urbana se planteó lograr "[...] un ámbito urbano digno, agradable y económica y socialmente activo" (IMPLAN, 2007, pág. 66), por medio de obras físico-urbanísticas⁷. Aquí subyace la teoría causal de la política urbana que empata la función multidimensional del problema público en acciones meramente urbanísticas. Los objetivos para mejorar vialidad, crear espacios para estacionamiento o regular el comercio escapan de las estrategias de acción. La tabla 4 demuestra que las acciones hechas durante el periodo de estudio se reducen a intervenciones físicas, descuidando el alcance social y económico de la política urbana.

Los decisores conciben el problema público del CU de orden segmentado, bajo criterios técnicos y especializados. Sin embargo, el tratamiento del problema público del CU no se agota en acciones arquitectónicas, pues se registra evidencia empírica que demuestra la persistencia de impactos negativos de orden social y económico.

⁷ E1. Intervención por zonas con mayor intensidad comercial; E2. Intervención en corredores; E3. Intervención en el perímetro del centro; E4. Intervención en plazas y espacios públicos; E5. Rehabilitación y renovación de infraestructura de agua potable y drenaje; E6. Renovación del patrimonio histórico cultural; E7. Proyecto luz en fachadas de edificios históricos; E8. Señalética e información histórica; E9. Ordenamiento vial y del transporte; E10. Promoción inmobiliaria y marketing; E11. Promoción cultural y turística.

Gráfico 1. Distribución de la inversión en el centro urbano de Hermosillo 2007-2014.



Fuente: elaboración propia.

Recursos Financieros

Una de las características de esta política fue su dependencia hacia los recursos públicos. En esta variable se presentaron dos estados: disponibilidad de los recursos financieros y posibilidades de acceso.

La disponibilidad de dinero para cumplir los objetivos del Programa Parcial dependió de la descentralización efectiva del recurso público. El Gobierno Federal publica cada año los requisitos de convocatoria para que los gobiernos municipales presenten proyectos de infraestructura y obra pública en el rubro deseado. Aquí se refleja la politización y el conflicto de poder en las estructuras burocráticas. La asignación de recursos depende del apoyo político que tenga el presidente municipal en turno, según el Director de Planeación y Proyectos de CIDUE en entrevista. Sin embargo, esto no es un mal funcionamiento del procedimiento presupuestario de la política urbana, sino una característica de los gobiernos municipales en México que tiene impacto en su proceso de implementación.

La rigidez de la asignación de recursos financieros fragmentó el alcance del Programa Parcial. El alcance de la política urbana estaba determinado por las partidas presupuestarias del Ayuntamiento de Hermosillo para infraestructura y obra pública, no en relación con su funcionamiento (y seguimiento) del Programa Parcial como política urbana. Es decir, la anunciación de obras públicas en el centro dependía de lo gestionado en ese rubro en determinado año fiscal. Esto hace que la implementación dependa de presupuestos anuales, intermitentes.

El modelo de financiación del Programa Parcial ha sido deficiente. Este se estructuró en dos accesos: Programa Federal Hábitat y esquemas de coparticipación público-privada. En primer lugar, se logró descentralizar USD 660, 196 para financiar dos obras de mejoramiento urbano en el CU durante los años 2007 y 2008. En el resto de los años del periodo de estudio (2009-2014), no se registró obra alguna con recursos monetarios de Hábitat, a pesar de que el CU es considerado zona con atención prioritaria en dicho programa.

Por otra parte, el esquema de coparticipación público-privada se ha malogrado. El ingreso obtenido por la concesión de parquímetros en el CU es de USD 4, 702, 337 durante el periodo de estudio. Según el fideicomiso creado entre el Patronato Pro Obras del Centro y el Ayuntamiento, el 81% de esa cantidad se destina a la rehabilitación del CU por medio de acciones concertadas. Sin embargo, de las entrevistas se desprende que el Ayuntamiento no tiene conocimiento de la ejecución de este recurso, tampoco existen auditorías ni seguimientos al concesionario. La falta de seguimiento al dinero de los parquímetros dificultó su canalización para cumplir con los objetivos del Programa Parcial. Aquí conviene decir que la obstaculización al acceso a la información por parte del concesionario no solo limita el seguimiento de esta política urbana⁸, sino también pervierte la democratización de la agenda pública municipal (incidencia de la sociedad civil en la formulación de políticas urbanas).

Recurso de Consenso

El mecanismo de participación del Programa Parcial se articuló en dos vías: la institucional desde el IMPLAN y la del Patronato Pro Obras del Centro como órgano de participación del sector privado.

La participación por vía institucional se estableció en actos de difusión. La consulta pública del Programa Parcial se conformó por eventos de difusión. El plan de difusión se hizo por páginas web y en presentación en foros sin hacer observaciones que modificaran el contenido del programa (IMPLAN, 2006). Para considerar la opinión de los ciudadanos se hicieron encuestas que se incluyeron en el diagnóstico; el Patronato Pro Obras sirvió como figura de participación del sector privado en el diseño del programa, según la funcionaria del IMPLAN en entrevista. Sin embargo, este diseño tuvo dos consecuencias en la implementación.

Primera, la falta de representación causó desconfianza entre los comerciantes. La falta de conocimiento en relación a la política pública y sus alcances erosionó los espacios de compromiso y pactos entre los actores territoriales. La naturaleza política de la consulta pública fue desaprovechada por el Gobierno Municipal. Esto ha hecho que el sector privado se oponga a las acciones en el CU del Ayuntamiento, y sea necesaria crear acuerdos informales entre los funcionarios y los comerciantes para su implementación.

⁸ Al momento de la redacción de este documento, no se ha recibido respuesta del Patronato a la solicitud de información (o entrevista) para esclarecer los egresos durante el periodo de estudio.

Por otro lado, el sector comercial ha movilizado recursos de información y dinero para posicionar soluciones a la problemática urbana del CU, de manera paralela a la agenda y prioridades del Gobierno Municipal (vía IMPLAN)

Cambio de Prioridades

La incapacidad de seguimiento en el gobierno municipal de Hermosillo fue un factor condicionante en la implementación de la política pública. La complejidad que representaba la política urbana, en términos de periodos considerables de implementación, no fue resuelta por las administraciones municipales. La implementación del programa se dividió en tres administraciones municipales: Ernesto Gándara (2006-2009), Javier Gándara (2009-2012) y Alejandro López Caballero (2012-2015). Durante la administración de Ernesto Gándara, la implementación del programa se caracterizó por obras de subterranización de servicios, remodelación de fisonomía de las calles principales y por el rescate de dos edificios públicos con inversión pública.

La administración de Javier Gándara (2009-2012) se diferenció por implementar los programas especiales de mejora de imagen urbana “Hermosillo te quiero limpio, ordenado y moderno” y “Transformando Hermosillo Contigo”, con apoyo financiero del gobierno federal y del estatal. Durante este periodo, se invirtieron 94.5 millones de pesos mexicanos para mejorar el CU; sin embargo, la anunciación de las obras públicas se hicieron bajo nombre de estos programas especiales. El Programa Parcial pasó desapercibido. Mientras que en la administración de Alejandro López Caballero (2012-2015) no se realizaron obras en el CU. Las prioridades de la administración se centraron en temas de salud y deporte.

Reflexiones Finales

El Programa Parcial se formuló con base en criterios administrativos-burocráticos. En su diseño participaron solo funcionarios de la dependencia decisora y asesores técnicos, sin dar cabida al resto de los actores que podían incidir en la rehabilitación del CU. Esto tiene consecuencia en la estructura de la implementación. El criterio arquitectónico fue central en la teoría causal de esta política urbana, al establecer acciones físico-urbanísticas para alcanzar los objetivos. Lo que se proyectaba como una solución integral, se implementó en intervenciones físicas (remodelaciones de calles y fachadas). Lo que provocó un alcance parcial de la política urbana, a pesar de reconocerse y aceptarse la complejidad de la problemática urbana; los problemas de movilidad urbana, desorden del comercio, falta de estacionamientos y la contaminación ambiental siguen dándose en el CU.

Se puede concluir que esta política urbana no desarrolló la capacidad de renovación ni de apropiación por los actores que inciden en el territorio del CU. Su alcance dependió de sus promotores y de las prioridades políticas del momento. Los cambios en las prioridades de la agenda municipal determinaron su plazo de vida. Las administraciones que abarcaron el recorte temporal del estudio mostraron distintas prioridades durante su gestión. La rigidez en el diseño no

permitió la adaptación de la política a los cambios político-administrativos del gobierno municipal. Los cambios de prioridades irrestrictas permitieron la desnaturalización de la política urbana. El Programa Parcial sucumbió ante programas especiales de alcance anual que acaparaban el discurso político de la administración 2007-2012.

Referencias

- Barzelay, M., & Cortázar, V.** (Enero de 2004). *Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de sitio web de Publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15330/una-guia-practica-para-la-elaboracion-de-estudios-de-caso-sobre-buenas-practicas>
- Dossier Político.** (22 de Octubre de 2010). *Presentan "Hermosillo te quiero limpio, ordenado y moderno"*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de Boletín de Dossier Político Periodismo Inteligente: <https://www.dossierpolitico.com/vernoticiasanteriores.php?artid=85797&relacion=dossierpolitico>
- Dossier Político.** (28 de Marzo de 2011). *Anuncia Gándara mega inversión "Transformando Hermosillo Contigo"*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de Redacción de Dossier Político Periodismo Independiente: <https://www.dossierpolitico.com/vernoticiasanteriores.php?artid=92959&relacion=dossierpolitico>
- Dossier Político.** (15 de Enero de 2018). *Inicia Gándara: obras de rescate del centro histórico de Hermosillo*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de Dossier Político. Periodismo Inteligente: <https://www.dossierpolitico.com/vernoticiasanteriores.php?artid=31279&relacion=dossierpolitico%2520Consultado%2520el%252013-12-2015>.
- Ehui.** (28 de Marzo de 2011). *"Transformando Hermosillo Contigo" traerá un inversión de 4 mil millones: Gándara*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de sitio web de Ehui: <http://www.ehui.com/2011/03/%e2%80%9dtransformando-hermosillo-contigo%e2%80%9d-traera-un-inversion-de-4-mil-millones-gandara/>
- Elmore, R.** (1993). Diseño retrospectivo: la investigación de la implementación y las decisiones políticas. En L. Aguilar, *La implementación de las políticas públicas* (págs. 241-280). México: Porrúa.
- Grindle, M.** (2009). La brecha de implementación. En F. Martínez, & V. Garza, *Política pública y democracia en América Latina. Del análisis a la implementación* (págs. 33-49). México: Porrúa.
- IMCO.** (09 de Septiembre de 2014). *¿Quién manda aquí? La gobernanza de las ciudades y el territorio en México*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO): <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2014/09/Bolet%C3%ADn-de-Prensa-ICU2014.pdf>
- IMPLAN.** (2006). *Acta de sesión número 77 del Consejo Consultivo*. Hermosillo: Documento no publicado, Instituto Municipal de Planeación Urbana.
- IMPLAN.** (2007). *Programa Parcial de Mejoramiento y Conservación de Centro Urbano de Hermosillo*. México D.F.: Instituto Municipal de Planeación Urbana.
- Lipsky, M.** (2010). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Méndez, E., Duarte, A., & Aragón, M.** (2013). El proyecto de ciudad Hermosillo 2009-2012: "de cartón-piedra...en un escaparate". En A. Covarrubias, & E. Méndez, *Estudios sobre Sonora 2011, instituciones, procesos socioespaciales, simbólica e imaginario* (págs. 133-170). Hermosillo: Colegio de Sonora.
- Moreno, C.** (2015). Empoderamiento económico y género: un caso de implementación de política en el ámbito municipal. *Gestión y Política Pública*, 24(2), 579-612.
- O'Toole, L.** (1993). Recomendaciones Prácticas para la Implementación de las Políticas que Involucran a Múltiples Actores: una Evaluación del Campo. En L. Aguilar, *La implementación de las políticas públicas* (págs. 418-470). México: Porrúa.

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. México: FLACSO-Miño y Dávila Editores.

Pressman, J., & Wildavsky, A. (1998). *Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Roth, A.-N. (2009). *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Aurora.

Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1993). La Implementación de la Política Pública: Un Marco de Análisis. En L. Aguilar, *La implementación de las políticas públicas* (págs. 323-371). México: Porrúa.

SEDATU. (Julio de 2013). *Política Nacional Urbana y de Vivienda*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de

Senado de la República, Comisión de Vivienda: http://www.senado.gob.mx/comisiones/vivienda/foros/politica_nacional.pdf

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

UNIRADIO Noticias. (10 de Diciembre de 2014). *Planean crear zona peatonal y ciclista en el Centro*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de sitio web de UNIRADIO Noticias: <https://www.uniradionoticias.com/noticias/hermosillo/311990/planean-crear-zona-peatonal-y-ciclista-en-el-centro.html>

Van Meter, D., & Van Horn, C. (1993). El Proceso de Implementación de las Políticas. Un Marco Conceptual. En L. Aguilar, *La implementación de las políticas públicas* (págs. 97-146). México: Porrúa.